

# 采油管理区承包商安全与经济效益协同管控体系构建研究

王 飞 (胜利油田东胜精攻石油开发集团股份有限公司胜兴采油管理区, 山东 东营 257000)

**摘要:** 本文立足微观视角, 剖析“责任悬浮”、“监管内卷”与“博弈失衡”三大顽疾, 基于全生命周期理论, 提出构建“全员责任压实、全域准入甄别、全过程穿透监管、全要素绩效评价”的闭环治理体系。旨在打破部门壁垒, 运用经济与信用杠杆重塑甲乙双方关系, 推动安全管理从“被动防御”转向“源头治理”, 最终实现安全绩效提升与长期运营成本优化的双重效益, 为采油管理区高质量发展筑牢本质安全根基。

**关键词:** 采油管理区; 承包商安全; 全生命周期; 本质安全; 系统性重构; 经济效益

**中图分类号:** TE28; F426.22 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674-5167 (2026) 006-0013-03

## Research on the Construction of a Coordinated Management and Control System for Contractor Safety and Economic Benefits in Oil Production Management Areas

Wang Fei (Shengxing Oil Production Management Area, Dongsheng Jinggong Petroleum Development Group Co., Ltd., Shengli Oilfield, Dongying Shandong 257000, China)

**Abstract:** From a micro-perspective, this paper analyzes three persistent issues: “suspended responsibility,” “internalized supervision,” and “imbalanced gaming.” Based on the full lifecycle theory, it proposes constructing a closed-loop governance system characterized by “consolidated responsibility of all personnel, comprehensive access screening, whole-process penetration supervision, and all-factor performance evaluation.” The aim is to break down departmental barriers, reshape the contractor-client relationship using economic and credit leverage, shift safety management from “passive defense” to “source governance,” and ultimately achieve dual benefits: enhanced safety performance and optimized long-term operational costs. This framework aims to establish a solid foundation of intrinsic safety for the high-quality development of oil production management areas.

**Keywords:** Oil Production Management Area; Contractor Safety; Full Lifecycle; Intrinsic Safety; Systemic Reconstruction; Economic Benefits

### 1 采油管理区承包商安全管理面临的新形势分析

随着“油公司”模式改革逐渐走进了一个深水期, 采油管理区作为其基层经营主体, 在生产组织模式上, 目前也在进行着一个以业务外包为核心的根本性重塑过程。为了要完成企业对于降本增效的战略目标, 有很多的高风险作业, 目前已经被持续的剥离了出来。所以当下承包商队伍的规模和数量也在激增。作业的现场有时会很混乱, 多个不同单位的队伍会持续出动, 对整体项目的安全管理有一定的影响。

### 2 采油管理区承包商安全管理中存在的问题概述

采油管理区日常运营中, 承包商管理乱象问题确需整治。设备、人员、行为三个维度, 当下已经出现了经济理性失衡, 安全问题堪忧。

#### 2.1 设备的“成本转嫁”与资产劣化

设备是安全生产的物质基石, 但低价竞争的市场逻辑主导了设备的问题。目前很多设备都有质量不达标的困境。有些承包商甚至为了追求成本最小化, 在设备投入上想尽办法的“省出利润”。这种情况下, 超期服役、带病运行、甚至是用一些已经被淘汰的工艺设备, 都是常态。根本就没有什么安全防护措施, 甚至仪表都可能是失灵的状态<sup>[1]</sup>。安全问题非常严重。

#### 2.2 人力的“低价竞争”与能力塌陷

人力资源结构上, 目前有一些企业项目的现场, 就是一种成本优先的状态。“老龄化、低学历、临时化”是项目人力的基本特征。承包商为了压缩人工成本, 直接就会用上大量培训不到位的临时工。这样的话, 施工队伍的安全意识与风险素养就会很差。而且, 还有“人岗不匹配”的问题存在, 持证率不足、人证不符、培训流于形式(“签字、看片、考试”)等问题普遍发生, 安全管理自然成为一大漏洞<sup>[2]</sup>。

#### 2.3 行为的“效率至上”与规则虚化

很多的承包商, 因为工期压力的影响, 基本上都是能快则快, 不考虑后果。违章作业等行为, 比比皆是。还有很多人根本就不担心危险, 动火作业不检测气体就开火, 受限空间也不先进行通风检测, 起重吊装也没有进行核载检查。反正一切都无所谓, 只要能完成进度。这种情况下, 安全规则会被漠视与践踏, 现场管理也必将全面失控。所有人都会无可避免的深陷风险之中, 无法自拔。

### 3 采油管理区承包商安全管理的机制缺陷研究

管理区的现场乱象, 看起来好像是各个承包商自己的行为问题, 但事实上, 根上就是项目对于承包商

的管理机制出现了系统性失灵所导致的。

### 3.1 “齐抓共管”的异化：责任主体的经济性逃避

“齐抓共管”的制度设计对于现场管理来说，本身是好的。但是实践中又容易被异化为“齐抓不管”的责任分散现象。每个人都可以管，就等于每个人都没有管。业务主管部门更看重的事开采进度，对违章操作自然就睁一只眼闭一只眼。而安全监督部门因为实权不集中，所以就很难直接叫停开工，管理效果非常有限<sup>[3]</sup>。

### 3.2 准入审核的形式化：风险筛选机制的经济性失效

而本来就需要严格审查才能进场的施工资质，在实践中也会因为管理不严的问题，变为一句口号。挂靠、租借乃至伪造资质的“空壳公司”与“皮包队伍”，在现场可谓屡见不鲜。说到底，就还是一个成本的问题。真正的资质是需要很大的成本才能获得的，所以有的管理区在这方面的审核上，又常常会因为“打过招呼”而只是简单的查一下证照就放行开工了。从本质上来看，其实管理区现场安全风险激增的源头，就是从资质审核这里开始的。

### 3.3 经济杠杆的倒挂：违规成本与收益的严重扭曲

现行微额罚款（如 200-500 元）与承包商的高额利润相比，实为“九牛一毛”。违规成本远低于违规操作所节省的时间与资源收益，这不仅无法震慑，反而变相激励了“违章-罚款-再违章”的恶性经济循环。招标往往沦为“低价者胜”，迫使真正注重安全投入的优质队伍因成本劣势出局，形成了典型的“劣币驱逐良币”市场失灵<sup>[4]</sup>。

## 4 加强采油管理区承包商安全管理的措施研究

面对系统性积弊，采油管理区须超越“头痛医头”的局部思维，构建“全员、全域、全过程、全要素”的闭环管理体系，实现安全投入与长期经济效益的统一。

### 4.1 筑牢“过程关”：推行成本效益最优的穿透式监管

过程管控的核心是变“事后追究”为“事中干预”，通过标准化与数字化降低监管的边际成本，提升干预效率。以“现场教学”与“手指口述”取代课堂培训，确保技能直达作业一线，减少因能力不足引发的返工与事故损失。压实“双监护”责任，并利用视频监控与 AI 识别技术进行 24h 智能“盯防”，实现违章行为的自动识别与实时预警。对极高风险作业实行旁站监督，并赋予安全员绝对叫停权，将违章可能引发的巨大事故成本，转化为即时的停工与整改成本，实现损失最小化<sup>[5]</sup>。

### 4.2 用好“经济关”：构建市场化的激励相容机制

要重点重塑经济杠杆，使承包商的安全表现直接

关联其经济利益，引导其从“应付检查”转向“主动投资安全”。将抵押金与违章事故直接挂钩，使安全违规的隐性成本显性化、即时化，触及承包商核心利益。同时，建立 QHSE 绩效档案，将安全评价与工程款支付比例刚性关联，并实施“红黄牌”市场禁入制度，使安全业绩成为市场竞争的关键资本。还可设立安全奖项，对优质承包商在招标中给予加分或优先续签，培育长期稳定的战略合作伙伴，降低频繁更换承包商带来的选择成本与磨合风险。

### 4.3 强化“协同关”：打破壁垒以降低组织内耗成本

通过权责重构，降低因部门推诿、基层无权导致的组织摩擦成本与效率损失。将管理重心与授权下移，赋予基层班站现场处置与考核建议权，解决“看得见管不着”的问题，提升一线监管的时效性与经济性。加强部门联责与考核重构，大幅提升业务部门的安全考核权重（建议  $\geq 30\%$ ），实现风险共担、利益捆绑，倒逼其履行“管业务必须管安全”的主体责任。同时，向主力承包商派驻监督或技术骨干，帮助其提升管理水平，变“对立博弈”为“合作共赢”，将甲方的管理成本转化为共同提升的投资，降低长期监管总成本。

## 5 加强采油管理区承包商安全管理的下一步工作方法探究

制度是刚性的约束，文化是柔性的引导。要实现承包商安全管理的长治久安，必须实现从“管行为”到“管人心”的跨越。

### 5.1 培育“命运共同体”意识

要打破甲乙双方“猫鼠游戏”的对立关系，通过开展“安全共建”、“党建联建”等活动，向承包商灌输“同在一个屋檐下，安全责任共担当”的理念。让承包商认识到，安全不仅是甲方的要求，更是自身生存的底线。通过评选“优秀承包商员工”、“安全卫士”，给予物质和精神奖励，增强外来务工人员的归属感和荣誉感。

### 5.2 推行“目视化”与“标准化”管理

在作业现场全面推行 HSE 目视化管理，通过色彩、标识、标牌等直观手段，明确界定安全区域、危险区域、逃生路线。针对不同作业工种，制定简明扼要的“标准化作业程序卡”（SOP），让工人一看就懂、一学就会、照着做就对。将复杂的操作规程简化为“手指口述”法，强制工人在操作前进行确认，从生理习惯上杜绝违章。

### 5.3 利用大数据实现“精准监管”

建立承包商安全管理大数据平台，对承包商的人员信息、设备状态、违章记录、隐患排查情况进行动态分析。利用算法模型识别高风险队伍和高风险环节，生成“风险热力图”，为管理区提供精准的监管决策

支持。例如，对频繁违章的人员自动报警，对即将超过检测期的设备自动预警，实现从“人防”向“技防”、“智防”的升级。

## 6 加强承包商全过程安全管控实践的经济效益分析

构建并实施“四全”管理体系，其价值超越安全绩效本身，更是对采油管理区整体经营质效的系统性重塑。

### 6.1 直接效益：刚性成本削减与风险溢价回收

安全事故是吞噬利润最剧烈的“黑洞”。传统“以罚代管”的零星处罚，相较事故后的巨量损失，无异于杯水车薪。全过程管控通过系统性干预，可以让事故的直接成本有机会变成“断崖式”下降。

一是显性事故损失的根本性压降。一起重大承包商事故，其直接经济损失（含伤亡抚恤、设备损毁、停产减产、环境赔偿）常以千万元计，可抵消管理区全年安全投入。通过严格准入、穿透式监管与智能监控，体系将“灰犀牛”事件扼杀于萌芽，实质上就可创造巨额安全效益。

二是风险溢价与隐性成本的转化回收。为对冲承包商风险而计提的“风险准备金”与高额保费，随体系有效运行、整体风险等级下降而获得下调空间，可转化为生产性投资。

同时，因违章停工、低效事故调查等引发的工期延误与管理资源耗散等“隐性成本”也将大幅削减。经济杠杆可以重塑承包商行为逻辑，使其从“算计违规收益”转向“追求安全红利”，形成“安全即效益”的市场自觉。

### 6.2 效率效益：生产平滑化与管理内耗的减法

安全与效率并非对立，高水平的本质安全是稳定高效生产的前提。其一，保障生产运行的连续与稳定。

“野蛮施工”与设备“带病运行”是导致非计划停产的主因。通过设备完整性管理与标准化作业程序(SOP)的刚性执行，作业可预测性与可靠性显著增强，推动生产从“故障-抢修-恢复”的被动循环，转向“预防-监控-平稳”的主动受控状态，为产量指标完成奠定坚实基础。其二，遏制管理资源的内耗与浪费。“全员责任”压实与“部门联责”机制建立后，各方力量聚焦于风险预防与过程优化。大数据平台支撑的“精准监管”取代“人海战术”检查，使管理资源得以“集约化”投放于高风险点，实现效能最大化。

### 6.3 战略效益：品牌、生态与融资能力的乘数效应

卓越的安全绩效是企业软实力与战略价值的核心。一流的承包商管控能力能为采油管理区及所属公司带来深远的经济战略红利。

首先，构筑卓越的HSE品牌声誉。在日益严格的ESG监管与投资环境下，安全生产记录是企业的“生命线”。系统性的管理好高风险承包商，在争取新区块、政府支持与战略合作时，可转化为强大的信任背书与商业利益。

其次，优化长期供应链成本与生态。采用绩效评价与“优胜劣汰”机制，可引导承包商市场完成“良币驱逐劣币”的革命，培育高质量、高可靠性的战略资源池。

最后，增强可持续融资能力。金融机构日益将ESG表现（尤其是安全记录）纳入信用评级。而拥有成熟可靠承包商管理体系的采油管理区，意味着更低的风险暴露与更稳健的运营前景，有助于大幅降低资本成本。

## 7 结语

采油管理区的承包商安全管理，绝非简单的“抓违章”，而是一场涉及体制、机制、文化、技术的深刻变革。它要求我们必须摒弃传统的“管卡压”思维，而是要有整体效益格局，从经济效益协同管控的视角去思考优化方案。构筑严密的准入屏障、实施全过程的穿透式监管、建立基于绩效的动态评价体系、培育共建共享的安全文化。使“安全”真正成为承包商生存的底线、持续盈利的前提与市场竞争的资本。使“监管”从“猫鼠游戏”升华为基于契约与信用的可持续商业关系。未来，仍需不断创新管理工具，推动安全管理迈向更加科学、精准、高效的新阶段，为油田的高质量与高效益发展提供坚实保障。

### 参考文献：

- [1] 成陕兵,于森,李晓旭.创新“全生命周期”管理模式推进承包商HSE管理[J].现代职业安全,2024(06):72-74.
- [2] 张皓,叶飞.油田企业承包商动态管理系统设计与实现[J].现代信息技术,2021,5(21):139-141+145.
- [3] 王长年,顾继鹏,胡威.采油厂地面承包商“四个一”HSE管理体系构建与应用[J].现代职业安全,2021,(11):92-95.
- [4] 岳海滨.油气勘探开发高风险作业风险管控对策探讨[J].石化技术,2025,32(05):403-404+229.
- [5] 王英,罗冰,逯杨,张德明.基于信息化平台的承包商施工业绩评价监管模式创建[J].现代职业安全,2024,(06):57-59.

### 作者简介：

王飞(1986-),男,汉族,山东东营人,大学,本科学历,2004年参加工作,工程师,研究方向为采油安全管理。